

## POP IN DE SECTOR VAN DE MAATWERKBEDRIJVEN

Dat het de maatwerkbedrijven menens is met het inzetten op competentieontwikkeling bewijst de voortrekkersrol die ze spelen bij het invoeren van het Persoonlijke Ontwikkelingsplan (POP). Op 31 oktober liep de tender POP af. OptimaT, een maatwerkbedrijf in West-Vlaanderen, kreeg net als alle organisaties binnen de sociale economie ondersteuning voor het uitrollen van POP binnen hun organisaties. Samen met BDO (voormalig Adforum) werd POP geïmplementeerd en werden 75 POP-trajecten begeleid. De betrokkenen formuleren een aantal conclusies en aanbevelingen naar de overheid op basis van hun ervaringen.

### › De conclusies

#### POP als katalysator

De introductie van POP heeft binnen OptimaT op verschillende niveaus positieve gevolgen gehad.

Ann Muylle, POP ambassadeur in OptimaT: "Het meest evidente gevolg is natuurlijk dat een POP-gesprek mensen de kans biedt om uit te spreken wat ze graag willen doen. Zo hebben we iemand die vandaag werkt binnen de poederlak, en in het gesprek aangaf dat hij eigenlijk erg graag administratief werk wil doen. Verrassend om te horen! We zijn nu aan het bekijken hoe we dit praktisch mogelijk kunnen maken."

Toon De Man, consultant BDO: "Het gaat er bij een POP vaak om een droom op te splitsen in kleine deeltjes. Iemand die ervan droomt om vrachtwagenchauffeur te worden, kan misschien beginnen met een opleiding om met een elektrische transpallet te leren rijden. Vroeger werden dromen te vaak afgeblokt omdat ze irreëel klonken, een POP laat toe om hier toch mee aan de slag te gaan en de wens uit de droom te distilleren (en tegelijkertijd om te durven communiceren wat kan en wat niet kan). We hebben hier iemand gehad die graag administratief werk wou doen, terwijl ze niet kan lezen en schrijven. We hebben stap voor stap bekeken wat er achter die wens zat, en we zijn er uiteindelijk bij geland dat ze gaat proberen haar rijbewijs te halen. Voor haar ook een positieve uitdaging, die haar in staat gaat stellen makkelijker op haar werk te geraken. Iedereen blij."

Marianne Deseure, hoofd personeelsdienst OptimaT: "POP is bij ons ook de katalysator geweest om reeds bestaande gesprekken (evaluatie- en functioneringsgesprekken) te structureren en te formaliseren. Er bestond al heel wat, maar het liep allemaal wat door elkaar. Nu hebben we er een duidelijk gestructureerd beleid rond."



aangepaste Tewerkstelling  
optimale Tevredenheid





Thomas Bossuyt, partner BDO: "Die beweging zien we in meerdere werkplaatsen. Informeel gebeurde er al veel. De introductie met de daaraan gekoppelde middelen van de tender POP werd aangegrepen om alles op elkaar af te stemmen."

Marianne: "Een andere manier waarop POP verrijkend is: Ann verzamelt elke maand de conclusies (anoniem uiteraard) uit de verschillende POP-gesprekken. Die worden op het directie-overleg besproken, en dat geeft ons nieuwe inzichten: vormingsnoden binnen de organisatie, vragen van medewerkers om door te groeien naar een andere functie of afdeling,...Dankzij die input kunnen we samen met elke medewerker verder bouwen aan zijn/haar persoonlijke ontwikkeling, waardoor zij ook meer gemotiveerd naar het werk komen."

### Monitoren als POP coach

Marianne: "Wij hebben ervoor gekozen de POP-gesprekken door de monitoren te laten voeren. Dit blijkt een verrijking te zijn, omwille van verschillende redenen:

- Monitoren werken de hele dag samen met hun mensen, dus zij kennen hen sowieso het best.
- POP-gesprekken bieden de kans om dingen die in een werkcontext moeilijker kunnen besproken worden, toch bespreekbaar te maken.
- POP-gesprekken maken de koppeling tussen de productie en het sociale. Monitoren leren hun mensen van een andere kant kennen. Zo hebben we hier iemand die regelmatig psychoses heeft. Deze man komt dan toch werken, maar lijkt in die periodes nogal afwezig

en ongeïnteresseerd. De monitor heeft dankzij dat gesprek ingezien dat die man net ongelooflijk gemotiveerd is om zelfs in die periodes te komen werken.

- Deze manier van werken stimuleert ook de communicatie tussen de sociale dienst en de verschillende afdelingen, wat verhindert dat beiden op een eiland gaan werken.
- Monitoren zijn het best geplaatst om de acties die vastgelegd worden tijdens een POP-gesprek op te volgen. De beste garantie dat er ook echt iets mee gebeurt.

Thomas: "Wie de POP –gesprekken afneemt, varieert in elke organisatie. De meeste maatwerkbedrijven kozen voor het voeren van de gesprekken door de monitoren, een aantal koos dan weer voor de sociale dienst. Evengoed een verdedigbare keuze, maar wel een enorme tijdsbelasting voor die sociale diensten. Welke keuze ook gemaakt wordt, een goede informatiedoorstroming tussen alle betrokkenen is cruciaal. Er moet immers vermeden worden dat een deel van de informatie bij de sociale diensten blijft en een deel bij de monitoren. Dit zou de opvolging van ontwikkelingsacties moeilijker maken."

Marianne: "De eerste reacties bij de monitoren waren nogal terughoudend, en dit vooral vanuit 2 invalshoeken. Enerzijds waren ze onzeker over hun eigen rol als POP-coach (*de persoon die de POP gesprekken voert, nvdv*). 'Hoe moet ik die gesprekken voeren?' 'Welke vragen stel ik?' Dankzij de begeleiding van BDO hebben ze daar stilaan expertise en vertrouwen in opgebouwd. Anderzijds was er de vrees dat het verslag dat ze dienen te maken van het POP-gesprek voor oneigenlijke doeleinden gaat ge-

bruikt worden. 'Die informatie wordt bezorgd aan de VDAB, maar hoe gaat die daar geïnterpreteerd en gebruikt worden?' 'Gaan mijn mensen verplicht worden om door te stromen op basis daarvan?' Die vrees is er vandaag nog steeds aangezien er nog veel onduidelijkheid bestaat over wat er effectief met de inhoud gaat gebeuren.

Maar door de monitoren actief te betrekken bij de implementatie van POP binnen OptimaT en bij het opstellen van de leidraad, is veel weerstand weggesmolten."

Ann: De monitoren waren ook bang dat het voeren van de POP-gesprekken veel tijd in beslag zou nemen. Tijd die ze nodig hebben voor de productie. Dat probleem hebben we op een simpele manier opgelost. Ik heb in een Excell-bestand gezet hoeveel gesprekken elke monitor per maand moet doen en reeds gedaan heeft. Dat bestand kan op elk moment geraadpleegd worden door de monitoren en deed hen inzien dat het al bij al nog meeviel wat tijdsbesteding betreft. Gemiddeld heeft een monitor 2 POP-gesprekken per maand."

Marianne: "Onderschat ook de rol niet van de POP-ambassadeur! De POP-ambassadeur is de persoon die het POP-proces bewaakt binnen de organisatie. Ann - die hier intern al de POP madame gedoopt is (*hilariteit*) - is onze sturende kracht. Zij verzamelt alle POP's, registreert ze, biedt een helpende hand naar de monitoren waar nodig en vormt de brug tussen de verschillende diensten."

## Opleiding en begeleiding tot POP-coach

Ann: Een POP-gesprek voeren is iets totaal anders dan een evaluatiegesprek voeren. De training tot POP-coach die onze monitoren kregen was dan ook van essentieel belang."

Toon: "Bij het uitrollen van POP binnen OptimaT heeft elke monitor deelgenomen aan een vorming. Daarbinnen ging veel aandacht naar de communicatie binnen een POP-gesprek: het gebruik van open, niet-subjectieve, niet-sturende vragen (geen evidentie voor monitoren, die hun mensen goed kennen en vaak al een idee hebben waar ze met het gesprek zullen landen), feedback leren geven, opletten dat er geen tegenstrijdige boodschappen gegeven worden met non-verbale communicatie,... Ook werden allerhande methodieken aangereikt die kunnen gehanteerd worden bij het voeren van een POP-gesprek. Een POP resulteert in een actieplan met doelstellingen die SMART geformuleerd zijn. Het leren formuleren van die doelstellingen was ook onderdeel van de opleiding."

Naast de opleiding, werd elke monitor ook individueel begeleid in het voeren van de gesprekken. Voor velen was deze coaching een grote meerwaarde. Het gaf elke monitor de gelegenheid om persoonlijk te groeien in het voeren van POP-gesprekken en in het vinden van een eigen stijl."





## › De aanbevelingen naar de overheid

### Creëer duidelijkheid

Thomas: " Er heerst nog veel onduidelijkheid in de sector over de nieuwe regelgeving en wat er nu precies verwacht worden. Onze oproep naar de overheid: Creëer duidelijkheid.

### Externe begeleiding

Marianne: "De begeleiding die we kregen van BDO was van onschatbare waarde. Niet alleen omdat zij onze monitoren opgeleid hebben tot POP-coach, maar ook omdat bepaalde gesprekken haast onmogelijk door onze monitoren kunnen gevoerd worden. Mensen met een autismspectrumstoornis bijvoorbeeld, die enkel 'ja' en 'nee' antwoorden... Heel moeilijk om daar als leek een zinvol gesprek mee te hebben. Maar ook voor mensen die 'OptimaT-moe' zijn is het veel zinvoller als een externe dat gesprek voert.

De begeleiding heeft ervoor gezorgd dat er nu een stevige basis is voor POP. Maar als die begeleiding morgen wegvalt, wat gaat er dan gebeuren? Naar mijn aanvoelen is het POP-kind geboren, maar het kan nog lang niet zelfstandig lopen, en dit om meerdere redenen:

- Elke monitor heeft een 4-tal trajecten gedaan onder begeleiding. Dat is mooi, maar niet voldoende om er expert in te zijn.
- Al onze monitoren kregen de opleiding tot POP-coach, voor onze hulp-monitoren is dat nog niet het geval. Nochtans willen we ook hen hierbij betrekken. En wat met monitoren die nieuw in dienst komen?
- De opvolging van de acties die in het POP van onze mensen ingeschreven zijn en de vertaling van die acties naar de praktijk moet eigenlijk nog van start gaan. Iets waar we totaal geen ervaring mee hebben... Hoe pakken we dit best aan? Hoe registreren we de vooruitgang? Hoe beginnen we aan de 2de en volgende POP-gesprekken?

Wij pleiten er dan ook voor dat de overheid een budget ter beschikking blijft stellen waarmee externe begeleiding kan ingekocht worden. Externe begeleiding is immers een stok achter de deur die ons verplicht om bewust bezig te blijven met POP."

### Voorzichtigheid en pragmatiek

Toon: "Een POP-verslag kan moeilijk geïnterpreteerd worden door mensen die niet bij het gesprek aanwezig waren. Bovendien zijn POP's onderling ook niet te verge-

lijken. Wij pleiten dan ook voor de grootste voorzichtigheid bij de VDAB en andere betrokken instanties om hiermee om te gaan."

Thomas: " We zien in veel maatwerkbedrijven de vrees dat aan de POP-gesprekken oneigenlijke conclusies gaan gekoppeld worden, vb. dat bepaalde mensen in staat zouden zijn om door te stromen, terwijl ze enkel goed functioneren *dankzij* de beschermde context waarbinnen ze werken. Dit kan en mag niet de bedoeling zijn van POP-gesprekken, een POP is *geen* evaluatie-instrument, noch een objectief assessment. Het komt er dus op aan om de POP's in de toekomst te blijven hanteren zoals ze oorspronkelijk uitgewerkt zijn: als een reflectie-instrument om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en acties hieromtrent te structureren. Een goede aanpak vanuit het beleid zal cruciaal zijn om de positieve dynamiek inzake POP binnen de sector, verder te laten groeien.

Ten slotte pleit ik voor pragmatisme: voor sommige doelgroepwerknemers blijft het heel moeilijk om over het eigen functioneren te reflecteren. Dit wil niet zeggen dat het in deze gevallen niet zinvol is om tijd te maken voor een persoonlijk gesprek, maar wel dat men realistisch moet zijn over welke competenties en welke acties in deze POP's aan bod kunnen komen. Het blijft dus zeer belangrijk om de resultaten van een POP in de juiste context te blijven zien en pragmatisch om te gaan met ieders mogelijkheden om een POP op te maken."

